

# GAYA KOMUNIKASI PEMIMPIN PT FITION YANG DIPIMPIN LEBIH DARI SATU PEMIMPIN

Fiona Puspita Dewi, Prodi Ilmu Komunikasi, Universitas Kristen Petra Surabaya  
[fionapuspitadewi@yahoo.co.id](mailto:fionapuspitadewi@yahoo.co.id)

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya komunikasi perusahaan yang dipimpin oleh lebih dari satu orang pemimpin yang tidak memiliki *job desk* dalam memimpin perusahaan ini. Penelitian ini dilakukan dengan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif serta metode studi kasus, *single setting*. Temuan penelitian ini adanya gaya komunikasi yang bervariasi diantara ketiga pemimpin PT Fi-tion dilihat dari setiap ekspresi yang ditunjukkan baik secara komunikasi verbal maupun komunikasi non verbal. Ditemukan juga adanya "*silent agreement*" dimana adanya *job desk* yang tidak tertulis dalam perusahaan ini. Hal tersebut membentuk variasi dalam memimpin rapat perusahaan, diantaranya Anton sebagai eksekutor, Bobby sebagai motivator, dan Cindy sebagai *educator*, dimana semua itu tidak tertulis dalam *job desc* perusahaan dan tanpa disadari oleh ketiga pemimpin.

**Kata Kunci:** Gaya Komunikasi, Pemimpin

## Pendahuluan

Perkembangan jaman menuntut manusia untuk terus mengembangkan ide kreatif dan pemikiran yang lebih terbuka, hal ini juga berlaku di bisnis keuangan yang sudah sering kita jumpai sekarang ini. Salah satu perusahaan yang sedang mengembangkan sayap untuk mengikuti perkembangan jaman masa kini atau modernisasi adalah perusahaan *financial* yang berada di Surabaya ini, yang memberikan solusi bagi keuangan para *customer*-nya yaitu PT Fi-tion Surabaya. Perusahaan ini memiliki tiga orang pemimpin yang secara langsung merupakan pemilik dari perusahaan ini, yaitu Anton, Bobby, dan Cindy (nama samaran).

Adanya ketiga pemimpin yang memimpin langsung perusahaan ini secara bersamaan menyebabkan adanya variasi gaya komunikasi didalam perusahaan ini, terutama dalam cara ketiga pemimpin ini memimpin para karyawannya, adanya variasi gaya komunikasi dalam memimpin perusahaan ini menyebabkan penilaian yang juga bervariasi di dalam perusahaan ini, tidak hanya itu, namun juga menyebabkan kebimbangan dalam karyawan melakukan tugas yang diminta oleh para ketiga pemimpin. Ketertarikan penelitian dalam perusahaan ini bermanfaat sebagai gaya komunikasi diantaranya mempengaruhi kekuasaan dalam organisasi dan upaya memperbaiki kemampuan berkomunikasi dalam berorganisasi, lebih tepatnya gaya komunikasi akan mampu memberikan pengetahuan tentang bagaimana perilaku orang-orang dalam suatu organisasi ketika menyampaikan dan menerima informasi. (Marheini, 2009).

Evaluasi yang dilakukan oleh para karyawan menunjukkan adanya gejala di mana di dalam perusahaan ini memiliki gaya komunikasi yang berbeda-beda di dalam setiap cara berkomunikasi kepada para karyawannya yang menyebabkan kebingungan dan *miss communication* penerimaan *content* oleh para karyawan. Adanya tiga orang pemimpin yang secara bersamaan memimpin perusahaan ini dengan *job desc* yang sama namun gaya berkomunikasi yang bervariasi menimbulkan gejala yang membuat peneliti melihat bahwa fenomena yang terjadi ialah sering terjadinya kesalahpahaman antara maksud atasan dan karyawan, sering adanya asumsi karyawan yang kurang sesuai dengan maksud dari atasan yang membawa dampak negatif bagi karyawan. Tidak hanya fenomena tersebut ditemukan pula adanya fenomena yang bertolak belakang dengan teori klasik organisasi yang menyatakan salah satu hal penting dalam organisasi adanya *job desc* namun di perusahaan ini tidak ada *job desc* yang jelas diantara para pemimpin (Romli, 2011).

Perihal Gaya Komunikasi pemimpin, telah dilakukan beberapa penelitian terdahulu salah satu penelitian gaya komunikasi oleh Olivia Thiopilus (2010) dengan hasil gaya komunikasi general manager di Novotel Surabaya Hotel & Suites adalah gaya komunikasi *assertive*. Dari beberapa penelitian di atas ditinjau bahwa perbedaan penelitian yang diangkat oleh peneliti saat ini berbeda dengan ketiga penelitian di atas dimana penelitian di atas meneliti tentang Gaya Komunikasi general manager di Novotel Surabaya hotel & Suites. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian dengan topik gaya komunikasi biasanya meneliti gaya komunikasi pemimpin tunggal dalam sebuah perusahaan. Karena adanya tiga pemimpin tersebut pentingnya penelitian gaya komunikasi pemimpin PT Fi-tion Surabaya adalah para pemimpin perlu memiliki suatu gaya komunikasi yang dapat diterima oleh para *advisor*, karena apabila pemimpin tidak mampu menggunakan gaya komunikasi yang efektif, maka aktivitas untuk melakukan pekerjaan dan tugas tidak dapat dilakukan dengan baik (Marheini, 2009). Sehingga bisa membuat tujuan perusahaan tidak terpenuhi.

Sesuai dengan penjelasan di atas maka metode studi kasus juga sesuai menjawab rumusan masalah peneliti yaitu tentang bagaimana gaya komunikasi pemimpin PT Fi-tion Surabaya dimana ketiga pemimpin ini terlibat langsung dalam lingkup rapat, sehingga dari latar belakang yang telah diuraikan di atas, sehingga muncul sebuah pertanyaan bagaimana gaya komunikasi ketiga pemimpin PT Fi-tion Surabaya? Metode studi kasus merupakan strategi yang cocok jika digunakan dalam sebuah penelitian yang berkenaan dengan *how* atau *why*, dan jika peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, serta apabila fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata (Yin, 2006). Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif.

## Tinjauan Pustaka

### Pendekatan Komunikasi Organisasi

Menurut Miller:

Pendekatan komunikasi organisasi sendiri memiliki dua pembagian utama yaitu terbagi menjadi *Founding Approaches* dan *Contemporary Approaches*, dimana dari keduanya dibagi masing-masing tiga pembagian yaitu, *Founding Approaches* dibagi menjadi yang pertama *Classical Approaches*, *Human Relation Approaches*, dan *Human Resources Approaches*. Kemudian pembagian dari *Contemporary Approaches* terbagi pula menjadi tiga bagian yaitu, pertama *HerasteFany Approaches*, *Cultural Approaches*, dan *Critical Approaches*. Dalam penelitian gaya komunikasi ini termasuk kedalam *Classical Approaches*. Pendekatan klasik adalah pendekatan yang menggunakan tugas sebagai konten dalam berkomunikasi, alur komunikasinya hanya kebawah, dan model komunikasinya tertulis. Sedangkan pendekatan *Human Relations* menurut adalah pendekatan atau menyampaikan komunikasi yang menggunakan tugas dan sosialisasi, alur komunikasinya horisontal dan vertikal, dan model komunikasinya bahkan berupa *face to face*. (2009,p.16).

Peneliti mengambil pendekatan *human relations* karena selain peneliti melihat dari perbedaannya, dalam penelitian ini juga menyangkut gaya berkomunikasi antara atasan dan bawahan.

### Gaya Komunikasi

Menurut Kreitner & Kinicki dalam Mc.Kay:

Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari ssekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respon atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula. Kesesuaian dalam gaya komunikasi yang digunakan, bergantung pada maksud dari pengirim (*sender*), dan harapan dari penerima (*receiver*). gaya komunikasi dikelompokkan menjadi tiga, yaitu: *assertive*, *agresif*, dan gaya *non assertive*. Adapun penjelasan tiap gaya komunikasi adalah sebagai berikut:

1. *Assertive Style*, yaitu gaya komunikasi dimana komunikator membuat pernyataan secara langsung yang disertai dengan pertimbangan perasaan, ide, dan harapan. Komunikator dengan gaya ini memiliki kemampuan untuk mendengarkan dengan baik sehingga membiarkan orang lain untuk mengetahui bahwa ia didengarkan. Gaya komunikasi ini terbuka dalam melakukan negosiasi dan kompromi, bisa menerima dan memberikan komplain, memberikan perintah secara langsung

2. *Passive style*, yaitu gaya komunikasi dimana komunikan tidak mengekspresikan perasaan, ide, dan harapannya secara langsung. Dalam gaya ini, komunikator cenderung akan banyak tersenyum dan lebih banyak menyampaikan kebutuhannyakepada orang lain. Komunikator juga cenderung melakukan tindakan dibandingkan mendengarkan. Gaya pasif cenderung menggunakan suara yang lemah lembut, serta sering berhenti

berkata-kata dan cenderung tidak melakukan kontak mata dengan komunikan.

3. *Agresive style*, yaitu gaya komunikasi Di mana komunikator cenderung menyatakan perasaannya dengan mudah mengenai apa yang diinginkan, apa yang dipikirkan, tetapi sering mengabaikan hak dan perasaan orang lain. Komunikator jenis ini seringkali menyakiti orang lain dengan kalimat-kalimat yang sarkastik atau bercanda yang berlebihan. Gaya agresif sering menunjukkan kekuatan dan kekuasaan. Sehingga kadang-kadang didalam menyampaikan pesan bukan hanya dalam bentuk kata-kata tetapi juga diiringi dengan bahasa tubuh seperti menunjuk, menggebrak meja dan sebagainya untuk mempertegas maksud dari yang diucapkan. (McKay, 2009, p.128)

Berhubungan dengan gaya komunikasi di atas, peneliti pun mengambil teori yang dituliskan oleh Fix dan Sias (2006) menyatakan bahwa dalam suatu perusahaan dibedakan adanya dua pemimpin yang memimpin dengan gaya pemimpin yang dibagi menjadi dua, yaitu yang pertama "*person-centered communications style*" dan "*position-centered communications style*", dijelaskan bahwa seorang karyawan lebih nyaman dan menyukai pemimpin yang memiliki gaya komunikasi fokus pada personalia karyawan dibanding dengan pemimpin yang memiliki gaya pemimpin yang berfokus pada jabatan yang diempunya.

## Metode

### Konseptualisasi Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode studi kasus. " Studi kasus merupakan penyelidikan empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tidak tampak dengan tegas, dan dimana multisumber bukti dimanfaatkan dalam penelitian" Metode studi kasus merupakan strategi yang cocok jika digunakan dalam sebuah penelitian yang berkenaan dengan *how* atau *why*, dan jika peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, serta apabila fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata (Yin, 2006). Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan *Single Level Analysis* yang menyatakan studi kasus yang menyoroti perilaku kehidupan kelompok individu dengan satu masalah penting. Sesuai dengan menyoroti perilaku kelompok individu disini adalah para pemimpin PT Fi-tion Surabaya.

### Subjek Penelitian

Pada penelitian ini yang menjadi subjek penelitian ini terdiri atas tiga orang pemimpin PT Fi-tion Surabaya. Kemudian obyek penelitiannya adalah gaya komunikasi para pemimpin perusahaan ini dalam lingkup rapat pengembangan organisasi.

### *Analisis Data*

Data mengenai gaya komunikasi ketiga pemimpin akan dianalisa dengan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong adalah “upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistensikannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain” (Moleong, 2006). Didalam penelitian ini, peneliti akan memakai teknik analisis yang diungkapkan oleh Miles dan Huberman. Analisis pada dasarnya mencakup tiga alur kegiatan, pertama reduksi data sebagai proses pemilihan. Kemudian penyajian merujuk pada sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penarikan kesimpulan dan verifikasi dilakukan ketika seorang peneliti mencatat keteraturan pola, penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi. (Narendra, 2008)

## **Temuan Data & Analisis Data**

Untuk memperoleh gambaran mengenai gaya komunikasi pemimpin PT Fition Surabaya, peneliti melakukan wawancara dengan enam karyawan perusahaan yang melakukan komunikasi secara langsung dengan ketiga pemimpin perusahaan ini ketika rapat berlangsung.

### **Komunikasi Non Verbal**

#### **Ekspresi Saat Menerima Masukan dari Karyawan**

Disaat mengekspresikan tanggapan dari setiap pembahasan yang dilakukan disaat rapat sedang berlangsung, para pemimpin memiliki cara sendiri-sendiri didalam mengekspresikannya menurut para karyawan seperti pernyataan Dadang perihal Anton, Bobby dan Cindy ketika rapat sedang berlangsung. Dalam rapat mingguan di perusahaan ini selalu diadakan kesempatan para karyawan untuk mengungkapkan pendapatnya. Di saat mendengarkan pendapat para karyawan para pemimpin memiliki ekspresi yang berbeda-beda ketika menanggapi atau mendengarkan para karyawan memberi masukan kepada para pemimpin seputar ide dan masukan bagi perusahaan. Dari berbagai observasi dan hasil wawancara kepada para karyawan dapat dianalisis bahwa dalam pola perilaku non verbal komunikasi dalam mendengarkan masukan dan pendapat dari para karyawan, Anton menunjukkan gaya komunikasi *assertive* yaitu ”komunikator dengan gaya ini memiliki kemampuan untuk mendengarkan dengan baik” dituliskan juga bahwa pola perilaku non verbal gaya *assertive* adalah memiliki kontak mata yang baik, tidak melotot-lotot, dan memiliki posisi tubuh yang nyaman tetapi tegas tidak terlalu ke depan maupun ke belakang atau bersender santai. Sehingga dapat dilihat bahwa dalam kondisi mendengarkan masukan dari para karyawannya, Anton merupakan *type* pemimpin yang memiliki gaya komunikasi *assertive* (Mc.Kay, 2009).

Sama halnya dengan Bobby ketika mendengarkan ide dan masukan dari para karyawannya. Dari hasil observasi yang dilakukan, peneliti melihat bahwa ketika para karyawan sedang memberi masukan untuk kemajuan dan pengembangan perusahaan Bobby terlihat sangat mendengarkan setiap masukan dari para karyawannya. Posisi duduknya selalu tegap dan tidak bersender kepada bangku yang dipakainya, kontak matanya selalu tajam untuk melihat dan menatap mata dari komunikator, sehingga membuat komunikator merasa didengarkan dan dihargai dapat terlihat dari kontak matanya, tidak jarang dia mengabaikan *telephone*-nya yang berdering dengan mematikannya ketika sedang mendengarkan masukan dari para karyawannya. Dari temuan data yang dapat dianalisis bahwa Bobby memiliki kemampuan mendengarkan dengan baik perihal masukan dari para narasumber ketika rapat sedang berlangsung. Itu menunjukkan bahwa Bobby mendukung gaya komunikasi *assertive* yang menyatakan bahwa pola perilaku non verbal dari gaya komunikasi *assertive* adalah kontak mata yang baik, posisi tubuh yang nyaman dan tegas dan bertolak belakang dengan gaya *agressive* yang memiliki tatapan kontak mata yang melotot dan posisi duduk yang mengancam. Sehingga dapat dianalisis bahwa dalam keadaan mendengarkan pendapat atau masukan dari para karyawannya Bobby memiliki gaya komunikasi *assertive* (Mc.Kay, 2009).

Cindy juga memiliki sikap tubuh yang tegak dan tidak bersantai bersender-sender ketika para karyawan sedang memberikan masukan ketika rapat berlangsung, hal ini dilihat dari pernyataan oleh para narasumber dan hasil observasi yang ditemukan oleh peneliti. Walaupun cenderung lebih diam dan santai setiap rapat berlangsung, namun Cindy sangat menghargai ketika karyawan-karyawannya sedang mengungkapkan pendapat mereka ataupun ide yang diberikan demi kemajuan perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari setiap kali masukan terlontarkan dari setiap karyawan Cindy mampu menanggapi dengan baik terlihat dari posisi duduknya yang tegap dan kontak matanya yang langsung tertuju kepada karyawannya. (Mc.Kay, 2009).

### **Ekspresi Saat Menerima Masukan dari Karyawan**

Setelah mengungkapkan masukan untuk para pemimpin, biasanya para karyawan diminta mengungkapkan keluhan kesah dan apa yang menjadi penghalang tidak tercapainya pencapaian target maupun keluhan kesah lainnya. Tentunya dalam diskusi ini juga banyak terlihat ekspresi dari para pemimpin, yang menyebabkan evaluasi berbeda-beda pula dari para karyawannya.

Dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, peneliti melihat perbedaan kontak mata ketika pembahasan keluhan kesah para karyawan. Anton terlihat lebih santai dan kontak mata yang dilakukan sesekali tidak melihat mata atau tidak menatap lawan bicaranya. Namun sering sibuk dengan menatap *handphonenya*, sangat bertolak belakang dengan saat dia mendengarkan masukan dari para karyawan. Dari pernyataan para narasumber dan hasil observasi yang sudah dilakukan oleh peneliti dapat diketahui bahwa Anton dalam mendengarkan keluhan kesah para karyawannya termasuk dalam gaya komunikasi *passive* dimana gaya komunikasi *passive* memiliki pola perilaku non verbal dengan sedikit kontak



mata, memandang ke arah bawah terus, dan memiliki postur duduk yang santai. Dijelaskan lebih lagi bahwa "gaya komunikasi *passive* cenderung tidak melakukan kontak mata dengan komunikan" (Mc.Kay, 2009, p.128). Dari temuan dilapangan dan dipandu oleh teori yang ada maka dapat dianalisis bahwa ketika dalam situasi mendengarkan keluhan kesah para karyawan Anton memiliki gaya komunikasi *passive* dilihat dari ekspresi ketika menerima informasi.

Sedangkan menurut hasil observasi peneliti melihat bahwa Bobby memang pemimpin yang dapat dengan baik mendengarkan keluhan kesah dari para karyawannya. Hal ini terlihat dari cara Bobby mendengarkan keluhan kesah dengan baik dan berusaha menjadi pendengar yang baik bagi para karyawannya. Peneliti juga melihat adanya kontak mata yang baik ketika Bobby mendengarkan keluhan kesah dari para karyawannya. Sering juga terlihat ketika para karyawan sepulang dari bertemu *client* selalu mencari Bobby untuk bercerita tentang apa yang baru saja dialami. Dia akan mendengarkan keluhan kesah karyawan dengan posisi duduk yang stabil yaitu tegak. Bobby juga tetap tegak sambil sesekali menganggukan kepala dia ketika para karyawan menyampaikan keluhan kesah mereka, *feedback* bahwa dia mendengarkan dan mengerti bagaimana perasaan para karyawan. Hasil temuan dilapangan dapat di implementasikan dengan gaya komunikasi *assertive* yang memiliki pola perilaku non verbal diantaranya memiliki kontak mata yang baik, posisi tubuh yang nyaman tetapi tegas. Seperti yang dijelaskan lebih lagi dalam McKay bahwa "gaya komunikasi *assertive* cenderung memiliki kemampuan untuk mendengar dengan baik sehingga membiarkan orang lain untuk mengetahui bahwa mereka didengarkan". Sehingga dapat dikatakan bahwa dalam mendengarkan keluhan kesah karyawannya, ekspresi Bobby mendukung gaya komunikasi *assertive* (McKay, 2009).

Dari hasil observasi dan hasil wawancara yang sudah ditemukan oleh peneliti dilapangan dapat di analisis bahwa ketika mendengarkan keluhan kesah karyawan Cindy memiliki gaya komunikasi *assertive* seperti yang sudah dijelaskan bahwa "gaya komunikasi *assertive* memiliki kontak mata yang baik, posisi tubuh yang nyaman dan tegas" (Mc.Kay, 2009, p.128). Hal ini juga yang terjadi pada saat Cindy mendengarkan keluhan kesah para karyawannya. Sehingga dapat di simpulkan bahwa dalam mendengarkan keluhan kesah para karyawan Cindy memiliki gaya komunikasi *assertive* sama halnya dengan Bobby. Dimana gaya komunikasi *assertive* adalah gaya komunikasi yang menunjukkan pola perilaku komunikasi non verbal dengan posisi duduk yang tegak, tidak terlalu condong ke depan dan tidak bersender, kontak mata fokus dengan lawan berbicara, bukan kepada obyek lainnya, komunikasi jenis *assertive* menunjukkan bahwa ia mendengarkan informasi yang diberikan dengan baik (Mc.Kay, 2009).

## Suara

Dari hasil wawancara dan observasi ditemukan bahwa Anton memiliki suara yang tegas, lantang dan jelas, suara yang dihasilkan oleh Anton ketika sedang berkomunikasi memang benar jelas dan keras. Namun begitu kekerasan suara Anton bukan kekerasan orang yang membentak, namun volume suaranya saja yang lantang. Dalam kesempatan yang berbeda contohnya ketika Anton dalam

situasi diskusi yang bersemangat tentunya akan berubah menjadi sangat keras volume suaranya, hal ini bukan karena marah namun setiap kali peneliti melakukan observasi, peningkatan volume suara yang keras tersebut selalu terjadi ketika pembahasan motivasi dan topik yang bersemangat. Sehingga dapat dianalisis bahwa Anton memiliki gaya komunikasi *agressive* dimana gaya komunikasi agresif memiliki suara yang keras, seperti yang sudah dijelaskan bahwa gaya komunikasi agresif memiliki pola perilaku suara yang keras (McKay, 2009).

Dari hasil wawancara diatas maka dapat dianalisis menurut para karyawan Bobby memiliki suara yang stabil, cukup, tidak kurang dan tidak berlebihan. Kekencangan volume suaranya juga cukup tidak berlebihan dan tidak terlalu kecil sehingga dari hasil observasi dan hasil wawancara maka dapat dilihat bahwa Bobby memiliki gaya komunikasi *assertive*. Hal tersebut dilihat dari suara yang stabil, kuat dan terdengar jelas. Seperti yang diungkapkan bahwa gaya komunikasi *assertive* adalah gaya komunikasi yang memiliki kestabilan suara, kekuatan suara yang terdengar jelas (McKay, 2009).

Peneliti melihat bahwa perbedaan yang terlihat diantara para pemimpin ini adalah dalam hal suara. Peneliti juga menganalisis karena Cindy merupakan wanita satu-satunya didalam kepemimpinan perusahaan ini, Cindy lebih cenderung pendiam, ketika berbicara pun Cindy menjadi sangat berhati-hati, suara yang dikeluarkan oleh Cindy sangat lemah lembut, bahkan terkadang peneliti kurang mampu menangkap jelas apa yang sedang di komunikasikan oleh Cindy kepada para peserta rapat. Terkadang Cindy juga menggunakan kata “mungkin” “kayaknya” ketika dia berbicara. Hal itu berkaitan dengan pernyataan gaya komunikasi *passive* dimana gaya komunikasi *passive* (McKay, 2009).

## Komunikasi Verbal

### Cara Berkomunikasi

Hasil wawancara dan observasi membuktikan bahwa dalam berkomunikasi Anton merupakan tipe pemimpin yang dinilai sarkastik oleh sebagian dari karyawannya. Sehingga dari hasil observasi dan hasil wawancara dapat dianalisis bahwa Anton merupakan tipe pemimpin yang memiliki gaya komunikasi *agressive* ketika sedang berkomunikasi dengan para karyawannya. Tidak jarang peneliti juga melihat bahwa Anton seringkali mengatakan kalimat-kalimat sindiran kepada para karyawannya. Hal ini menunjukkan adanya kesamaan dengan pernyataan teori gaya komunikasi *aggressive* yang menyatakan bahwa ”gaya komunikasi *aggressive* dimana komunikator cenderung menyatakan perasaannya dengan mudah mengenai apa yang diinginkan, dipikirkannya tetapi sering mengabaikan hak dan perasaan orang lain. Komunikator jenis ini seringkali menyakiti orang lain dengan kalimat-kalimat sarkastik atau bercanda yang berlebihan”. Sehingga dapat dianalisis bahwa dalam melakukan komunikasi verbal kepada para karyawannya, Anton memiliki gaya komunikasi *aggressive* (McKay, 2009).



Sedangkan tanggapan berbeda menurut para narasumber tentang cara berkomunikasi Bobby, seperti halnya hasil wawancara narasumber dan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, peneliti melihat adanya perbedaan antara ketiga pemimpin ini dalam berkomunikasi seperti yang sudah dijelaskan diatas. Anton memiliki gaya komunikasi *agressive* dalam berkomunikasi secara verbal. Sedangkan yang didapatkan di lapangan lewat observasi peneliti Bobby memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara langsung, namun dengan masih adanya pertimbangan perasaan kepada para karyawannya. bahasa yang digunakan bahasa yang secara langsung, tidak ambigu namun tidak mengungkapkan kalimat-kalimat sarkastik yang berlebihan. Sese kali memang Bobby pernah mengungkapkan kalimat-kalimat sindiran namun diikuti dengan senyum di wajah dia. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa dalam berkomunikasi dengan komunikan Bobby memiliki gaya komunikasi verbal *assertive* karena Bobby memiliki ciri-ciri gaya komunikasi verbal *assertive* dalam melakukan komunikasi dengan komunikannya. Hal itu dibuktikan dengan pernyataan dari teori gaya komunikasi *assertive* yaitu dimana komunikator membuat pernyataan secara langsung yang disertai dengan pertimbangan perasaan, ide, dan harapan (McKay, 2009).

Dari hasil wawancara dan observasi peneliti dapat dianalisis bahwa Cindy memiliki gaya komunikasi *passive*, hal itu dibuktikan dari hasil temuan data di lapangan dengan implementasi teori gaya komunikasi *passive* adalah komunikan dengan jenis ini sering tidak mengekspresikan perasaannya dengan mudah, gaya komunikasi *passive* cenderung menggunakan suara yang lemah lembut serta sering berhenti berkata-kata. Gaya *passive* bertolak belakang dengan gaya komunikasi *agressive*, dimana gaya *agressive* dalam berkomunikasi cenderung tidak memikirkan perasaan lawan bicara dengan seringnya kalimat sarkastik yang dilontarkan kepada komunikan, namun Cindy tidak menunjukkan pola perilaku tersebut dalam hal berkomunikasi. Sehingga dapat dianalisis bahwa cara berkomunikasi Cindy adalah gaya komunikasi *passive* (McKay, 2009).

Berhubungan dengan hasil penelitian juga dapat dianalisis dengan teori yang diungkapkan oleh Fix dan Sias (2006) yang menyatakan bahwa dalam satu perusahaan dibedakan adanya dua pemimpin yang memimpin perusahaan dengan gaya pemimpin yang dibagi menjadi dua yang pertama "*person-centered communications style*" pemimpin yang memiliki gaya komunikasi ini disebutkan lebih disukai oleh para karyawan perusahaan. Seorang karyawan lebih nyaman dan menyukai pemimpin yang memiliki gaya komunikasi yang fokus pada personalia karyawan. Bobby dapat menunjukkan bahwa Bobby termasuk pemimpin yang memiliki "*person-centered communications style*". Sedangkan dari teori di atas disebutkan bahwa tipe gaya komunikasi yang kedua adalah "*position-centered communications style*" gaya komunikasi ini menilai gaya pemimpin yang terfokus pada jabatan yang diempunya merupakan gaya komunikasi yang dimiliki oleh Anton dan Cindy.

## Interpretasi Data

Berhubungan dengan temuan data dan hasil observasi yang sudah dilakukan peneliti, serta analisa yang sudah dilakukan pada sub bab sebelumnya dalam bab ini peneliti menuliskan interpretasi data yang ditemukan oleh peneliti selama penelitian ini berlangsung.

### Budaya Arek

Berhubungan dengan kalimat kasar dan kalimat-kalimat sarkastik yang sering diucapkan Anton, maka peneliti menghubungkan hal tersebut dengan latar belakang Anton yang lahir di Surabaya dengan budaya Surabaya yang sudah tertanam sejak Anton lahir. Peneliti melihat adanya pengaruh dengan cara Anton memimpin perusahaannya, dalam cara berkomunikasi sebagai seorang pemimpin. Seperti kalimat-kalimat sarkastik dan kasar yang sering dilontarkan ketika sedang berkomunikasi dalam rapat tentunya dapat dilihat dari budaya Surabaya yaitu budaya *arek*. Kebudayaan Surabaya yang sudah melekat di dalam diri Anton juga ikut berpengaruh dalam cara berkomunikasi Anton ketika memimpin perusahaan ini. Karakter bahasa *Suroboyoan* lekat dengan karakter solidaritas yang tinggi, guyup, demokratis, sehingga dapat dikatakan karena sudah merasa bahwa ini adalah tim yang bekerjasama dalam membangun perusahaan ini maka Anton bukan karena hal negatif mengungkapkan kalimat-kalimat sarkastik tersebut, tapi karena sudah menganggap tim perusahaan ini memiliki solidaritas yang tinggi.

Setiap budaya memiliki ke"khas"an bahasa yang dinamakan dialek, begitu juga dengan budaya *arek* Surabaya yang memiliki dialek *Suroboyoan* atau yang lebih dikenal dengan Bahasa *Suroboyoan*. Dialek ini berkembang dan digunakan oleh sebagian masyarakat Surabaya dan sekitarnya. Secara struktural bahasa, bahasa *Suroboyoan* dapat dikatakan sebagai **bahasa paling kasar**. Meskipun demikian, bahasa dengan tingkatan yang lebih halus masih dipakai oleh beberapa orang Surabaya, sebagai bentuk penghormatan atas orang lain. Hal dipertegas pernyataan Kadaruslan ([www.suarasurabaya.net](http://www.suarasurabaya.net)) bahasa Surabaya memiliki unggah-ungguh tergantung kontekstual pemakaiannya. Karakter bahasa *Suroboyoan* lekat karakter *Arek Suroboyo* memiliki karakter solidaritas yang tinggi, guyub, demokratis, kerakyatan, anti feodalisme, dan egaliter. (Brata, 2007)

### Budaya Organisasi

Budaya *Arek* yang dimiliki oleh ketiga pemimpin tentunya mempengaruhi budaya organisasi yang ada didalam perusahaan. Dimana budaya organisasi seperti yang telah dituliskan oleh Schein (1981) dalam Ivancevich et.al. (2005) mendefinisikan "budaya sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid, dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya". Sehingga dari hasil temuan dilapangan yang menyatakan bahwa Anton seringkali mengungkapkan kalimat-kalimat yang sarkastik, kasar, dsb, peneliti juga menghubungkan kembali dengan definisi oleh Schein (1981) yang menunjukkan bahwa budaya melibatkan asumsi, adaptasi,

persepsi dan pembelajaran. Sehingga dari pernyataan Schein (1981) diatas dapat disimpulkan bahwa adanya variasi budaya organisasi yang di dalam perusahaan ini. Latar belakang sosial, keluarga, dan lain sebagainya dapat membentuk budaya yang berbeda ketika manusia berkomunikasi dengan orang lain. Sehingga dapat dilihat bahwa persepsi, asumsi, yang berbeda-beda dari para karyawan yang memiliki latar belakang budaya yang tidak sama dengan Anton menyebabkan penilaian yang berbeda-beda terhadap gaya komunikasi Anton di dalam rapat perusahaan.

### ***Silent Agreement***

Adanya *silent agreement* yang dimaksudkan oleh peneliti karena Anton adalah *Executor* dimana tugas Anton dalam setiap rapatnya adalah dalam teknik dan *progress* untuk kemajuan perusahaan sehingga terlihat selalu menekan para karyawan dengan berbagai target pencapaian tiap minggunya, sedangkan Bobby merupakan *type* pemimpin motivator yang selalu memberikan motifasi baru untuk setiap karyawannya sehingga para karyawan siap disetiap minggu berikutnya untuk mencapai target, juga fungsinya adalah supaya para karyawan tidak kecil hati dengan setiap target-target yang diungkapkan oleh Anton, dari situ barulah Cindy masuk sebagai *type* pemimpin *Educator* yang memberikan pengetahuan-pengetahuan tambahan seputar dunia *investment* dan *finance* setelah para karyawan memiliki semangat kembali setelah di motivasi oleh Bobby. Namun semua temuan yang ditemukan ini ternyata pada struktur organisasi perusahaan tidak pernah ada pembagian *job desc* terstruktur oleh para pemilik perusahaannya, sehingga disini lah peneliti mengungkapkan bahwa ini adalah "*Silent-Agreement*" yang ditemukan dalam perusahaan ini. Namun semua peran tersebut tidak tertuliskan secara struktur organisasi.

### **Simpulan**

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian ini bahwa Gaya komunikasi pemimpin PT Fi-tion memiliki variasi gaya komunikasi dalam memimpin perusahaan ini. Dilihat dari berbagai ekspresi baik secara komunikasi verbal maupun komunikasi non verbal. Adanya pemimpin yang ketika sedang dalam situasi tertentu menjadi pemimpin yang memiliki gaya komunikasi assertive, kemudian menjadi passive, dan menjadi aggressive, hal itu tentunya dapat disimpulkan bahwa pemimpin masing-masing memiliki gaya komunikasi gabungan dalam memimpin perusahaan ini. Sedangkan pemimpin lain memiliki gaya komunikasi assertive disimpulkan dari disetiap ekspresi yang dimunculkan baik secara komunikasi verbal maupun non verbal menunjukkan adanya gaya komunikasi assertive. Sehingga di dalam perusahaan ini ditemukan variasi gaya komunikasi dari para pemimpin perusahaan.

Penemuan dalam penelitian ini adalah adanya *silent agreement* didalam perusahaan ini dimana masing-masing pemimpin memiliki fungsi dalam setiap rapat tanpa didasari oleh *job desc*. Diantaranya Anton memberikan *content* dalam rapat yaitu sebagai *executor* dalam memimpin rapat yang sedang berlangsung. Sedangkan Bobby dalam memotivasi para karyawan maka dia dalam bentuk

*motivator*. Sedangkan Cindy memimpin perusahaan terlihat dalam rapat organisasi dalam *educator* para karyawannya. Karena tidak adanya *job desc* yang jelas dalam struktur organisasi maka penemuan peneliti menemukan bahwa hal ini adalah silent agreement yang ditemukan oleh peneliti.

Sementara peneliti juga menyadari terkait limitasi studi atau kelemahan kajian antara lain keterbatasan narasumber yang diwawancarai kurang dapat mengungkapkan secara mendetail informasi yang dikuasai terkait dengan penelitian. Serta keterbatasan analisis yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini.

## Daftar Referensi

- Brata, S. (2007). *Mahligai di ufuk timur*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Jiwanto, G. (1985). *Komunikasi dalam organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Kreitner & Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : salemba Empat
- Mckay, M., Davis, M. & Fanning, P. (2009). *Messages: The Communicationsskills book*, (3<sup>rd</sup> ed). Oackland: New Hambringer Oublications.
- Miller, K. (2005). *Communication Theories: Perspectives, Process, and Contexts*. Boston: McGraw-Hill.
- Moleong, L.J. (2006). *Metodologi penelitian kualitatif* (Rev.ed). Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Pace, R. W., & Faules, D, F. (2006). *Komunikasi organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pawito.(2007). *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta: PT. LKIS Pelangi Aksara.
- Romli, K. (2011). *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: PT Grasindo.
- Ruslan, R. (2002). *Manajemen humas dan komunikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sunyoto, & Burhanudin. (2011). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CAEDWARD.
- Thipolus, O. ( 2006.). *Gaya Komunikasi general manager di Novotel Surabaya hotel & Suites*.
- Yin, R.K. (2006). *Studi Kasus: Desain & Metode*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada